農業產銷班幹部領導特質對經營績效影響之研究

江 復 明
國立屏東科技大學農企業管理系

緒 論

第一節 研究背景與動機

在當前經濟國際化和貿易自由化的世界潮流和趨勢下，國內農業生存之道，惟有改善經營體質，提高產業競爭力，才能確保農業的永續發展。由於本省農場多屬小農經營型態，不具有經濟規模，生產效率偏低，缺乏競爭力，因此多年來政府透過各級農民團體，輔導組織各種業別的產銷班，藉發揮團體力量，以達到擴大經營規模，提高生產效率降低產銷成本，增加產品市場競爭力的目的。尤其在產品市場開放後，擁有雄厚資金和管理能力的國外農企業，以其強而有力的組織行銷力量，大量出口到我國時，政府希望我們國內也有高度企業經營理念的產銷組織與之競爭抗衡。因此，目前政府一直積極全面推廣設置重要農產品產銷班，做為政府施政及產銷輔導的基層單位，培育班員成為有企業理念、高科技知識，能充分運用市場資訊的現代化農民。行政院農委會於八十一年十月九日頒「農業產銷班經營組織整合實施要點」，通盤螫合各種農葉產銷經營組織，並經度林廳綜合命名為 「〇〇產銷班」。

為了進一步健全產銷班組織，提高運作功能，自八十二年起進行輔導各種農業產銷班輔導整合。第一段至八十三年，計整合蔬菜、果樹、花卉、毛豬、肉雞、蛋雞、水產養殖業七種。八十五年度再整合茶、稻米、雜糧、乳牛、羊、鴨、鵝、蜜蜂、特用作物等九項，每項產葉依其輔導單位分工，採責任制，由各產業輔導，原來農地利用共同經營班，名稱重整為各種產業班。到八十五年九月底，全省計整合完成5,568班，班員約十萬九仟人，為落實產銷班輔導績效，除了辦理教育訓練及獎勵補助外，每年全面辦理產銷班考核，並選出十大績優產銷班及優良產銷班117班，以輔導和獎勵雙管其下，使產銷班成為我國垮世紀農業的尖兵，迎接新的挑戰。

農業產銷班可以說是台灣農業的新希望，如何強化農民基層產銷組織，已成為農業當局新希望之所託。而產銷班是個基本的經營組織和單位，要使該組織充分發揮功能，班長是經營中心，是組織的神經中樞，經營成功與否，績效的高低，須仰賴班長的卓越領導能力和知識經驗，在班組織內班長是扮演策動班內人才，謀求人與人間的和諧，運用人力來達成既定目標的角色。

第二節　研究目的

本文旨在探討績優產銷班長的領導特質、領導風格與績效的關係，並研究如何加強輔導訓練這些產銷班長，以提昇他們的領導能力，因此針對經由專家學者遴選出，八十五年全年度前一百名的優良產銷班班長進行訪問，探討分析，暸解他們的領導特質、風格和管理專長。主要的研究目的有下列三個 ：

1. 希望暸解這些績優產銷班班長究竟具有何種領導特質、領導風格和管理專長。
2. 他們的領導特質與經營績效之間，領導風格與經營績效之間，管理專長與經營績效之間，有何相關性。
3. 績優班長自前最需要政府給子那些教育支援及輔導。

而本研究希望達成的目標有三

1. 將研究成果提供政府，作為培育現代化農業經營人才的參考。
2. 提供政府輔導產銷組織時的參考。
3. 提供相關單位辦理農業產銷組織幹部「中高級班」研習訓練時，規劃訓練方式，內容及研習課程時的參考。

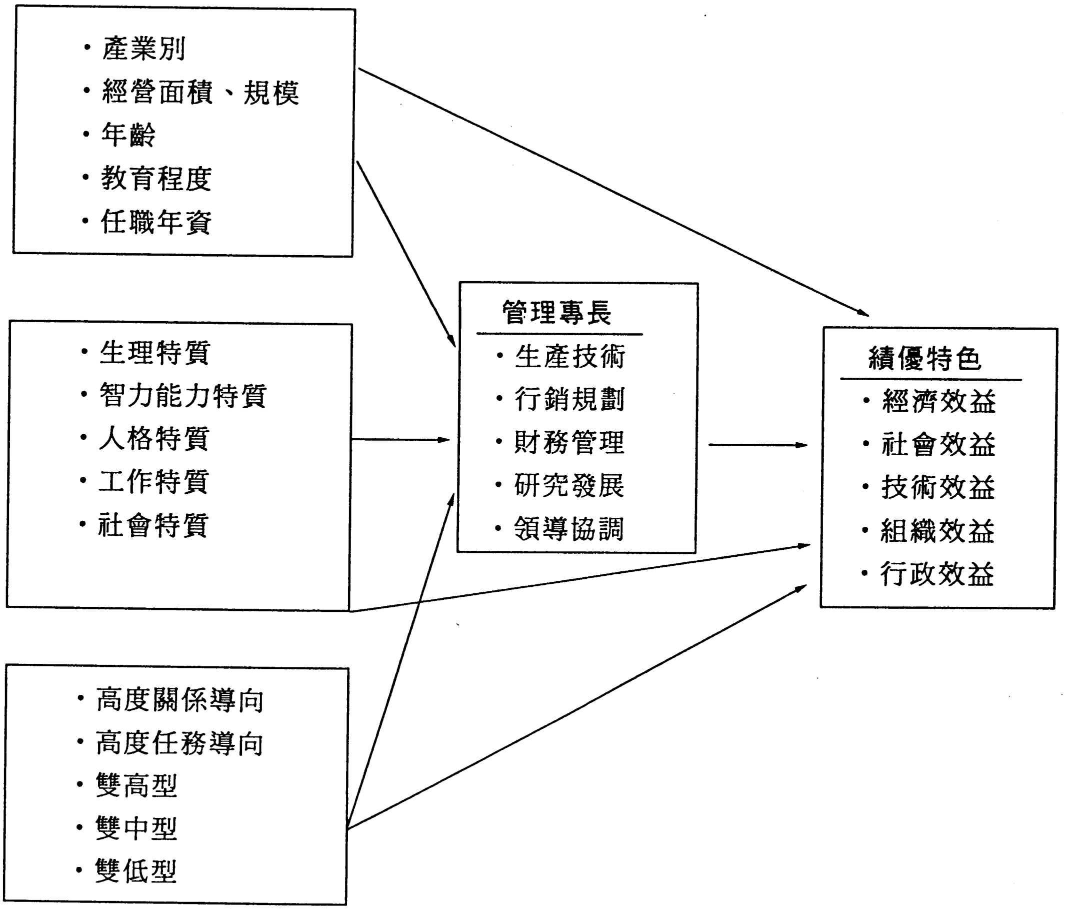
第三節　研究範圍與對象

本研究是以民國八十五年度，農林廳委託專家學者選出的全省績優和優良產銷班班長，共計 117班，作為研究對象，針對班長採用問卷方式進行研究。

研究架構

經由文獻探討後，得知領導特質和行為風格與績效之間的相關性，以及績效指標的界定標準，吾人建立如（圖 2・2-1 ）的基本架構，依據研究架構，提出研究假設如下：

(1)班長的領導特質，領導風格及背景因素會影響管理專長，進而影響績優特色。
(2)班長的領導特質，領導風格及背景因素及管理專長會影響經營績效。



2.2-1 研究架構
資料來源：本研究彙製

結論與建議

本研究主要建立一個有待驗證假設的基本架構，跟據本研究的問題和目的歸納以下的結論，並提出一些建議。

第一節 結 論

一、針對績優產銷班長領導特質進行因素分析，歸納出四個因素層面以類別來說明，分別為：

(1)積極熱心，創新突破型。

(2)公正無私，精明果斷型。

(3)擅長溝通，德高望重型。

(4)賢能通達，知人善任型。

其中 1. 2. 4. 三個因素層面的認同度相當高，而且認同度接近。層面3 「擅長溝通，德高望重」 的認同度比前三者略低。

二、根據ANOVA分析，不同產品別，經營規摸別，年齡別，教育程度別和任期年資別產銷班班長對領導特質不同因素層面的詔同，並無顯著性的差異。

三、就班長領導風格的認同度分析，發現以「團隊合作型」(雙高型一高員工導向，高生產導向) 的認同度最高，平均值達到 4.36 ，其次為蕭規曹隨型(3.61)，另其它三種型態的認同度偏低，分別為：中庸型(2.37)，關心員工型(2.31)，關心生產型(1.71)。這裡有「團隊合作」和「蕭規曹隨」同時並存的現象，可見班長的決策行為模式，普遍存在著一種「承先啟後」尊重前輩優良典章制度，再以團隊精神，發揚光大，開創新局的領導文化：此外在績優班班長中沒有專制，獨裁霸道型的領導者。

四、就班長管理專長和經營管理重點認同分析，發現以生產技術認同度最高，平均值達 0.72，其次為領導協碉(0.52)，行銷規劃(0.50)，研究發展(0.44) 最低的是財務管理(0.19)。

五、目前班長最需要加強的管理技能專長和輔導方向，最迫切需要的是「行銷規劃」(0.73)，其次是研究發展(0.56) 和生產技術(0.54)，領導協調(0.21) 和財務管理 (0.31)的需要性較低。

六、就領導特質典型變量和管理專長典型變量之問的相關分析，發現「誠懇踏實，處理班務，公正無私」，「處理事情，不會畏首畏尾，很有自信」，「說話具說服力，幹部班員容易接受」，這三個變項會透過潛在典型變量x1正面影響到「領導協調」。

七、就領導風格典型變量與管理專長典型變量之間的相關分析，發現「我制定決策或計劃時，都以先例、慣例作為依據」，這種「蕭規曹隨」型的行為風格會透過潛在變量x_1對「領導協調」有正面明顯的影響，而對研究發展則有些微負面的影響。

八、就領導特質典型變量與績優特色典型變量之間的相關分析，發現下列的特質變數:「班內組織完整，幹部適才適用且能勝任工作」，「對抽象性和觀念性問題善於整合歸納」，「喜歡新點子和創意，力求工作突破」，「說話具說服力，幹部班員易於接受」，「設法超越別人，突破業績和目標」，「遇到挫折，顯現毅力和耐力，直到成功止」 ，「經常參與班隊活動，和班員接近」以及「個人頗受班員支持配合」這些特質變項會透過潛在典型變量x_1，封「經濟效益」產生相當高程度正面的影響。而對「技術效益」和「組織效益」僅有某種程度的影響。

九、就管理專長典型變量與績優特色典型變量之問的相關分析，發現「生產技術」 ， 財務管理」和「行銷規劃」三個變項透過潛在典型變量x_1對「經濟效益」，「技術效益」和「組織效益」 有某種程度的影響。

十、就背景因素典型變量與管理專長典型變量，背景因素典型變量與績優特色典型變量，領導風格與績優特色之問，均未發現有任何顯著相關性存在。

第二節　建　　議

一、加速輔導績優產銷班組織轉型，成為一個獨立的企業化和法人化的經營個體：為因應經濟國際化，貿易自 由化，有效率的企業化和法人化經營個體的存在，已成為今後國內農業產銷班組織必走的道路，因此，政府有關單位應積極輔導現有的績優產銷班，使其組織逐漸轉型成獨立自主，經營企業化，組織法人化的經營體。

二、班長就是產銷班的企業經理，務必有獨當一面，因應市場激烈競爭的決策能力。由於有實際經營管理能力的經理人並非得之容易，因此，如何建立一套有效的遴選班長辦法，作為培養產銷班企業化和法人化後經理的人才庫，實在很重要。

三、產銷班長可以考慮具有下列三種特質的班員，作為遴選的參考，第一類：做人積極熱心，處事創新突破型；第二類：為人公正無私，處事精明果斷型；第三類：賢能通達，知人善任型。

四、訓練班長，協助他們培養「團隊合作型」或「全體參與型」的領導行為風格，儘快放棄「蕭規曹隨型」的領導風格和決策行為模式。「團隊合作型」的領導風格能獲得班員們很高的認同，因為團隊合作型的決策行為模式，班上的政策和決策由全體成員參與討論，可以提高全班的凝聚力和班員尊嚴，產生向心力和歸屬感。反之，「蕭規曹隨型」的行為風格對研究發展會產生負面的影響，阻礙班務的發展和成長，宜加強領導技能的訓練提高效能。

五、目前績優班長對自己管理專長較具信心的是生產技術，而最感迫切需要加強的是行銷規劃與研發，因此為加強研發輔導，有關單位可以安排績優班長與大專院校的專家學者，學術研究單位，農業改良場，或相關的試驗所等有關單位，保持定期的聯繫、接觸和請益，以收腦力激盪的研發效果。

六、建立產銷班「輔導認養制度」：有關當局可以嚐試，配合每年人專院校教師，研究計劃申請辦法，建立一套類似「認養」產銷班的輔導制度，讓「研究」、「輔導」和「產銷班」 三者切實結合，進行雙向交流。一則促進產銷班組織轉型成功，加速產銷班企業化，法人化及班長管理能力的經理化；二則發揮並落實研究計劃的學術功能和報告內容的實質效益和社會貢獻。

七、在高級產銷班的訓練教育中，行銷規劃與生產技術的輔導，應是兩大主軸。尤其行銷規劃技術的需求非常殷切。因此，除了訓練這些領導幹部如何擬訂行銷策略，掌握行銷通路，開拓人際關係和收集市場資訊及電腦網路運用技巧之外，應同時讓他們瞭解政府著手建立效率與服務的運銷體系，擴大辦理共同運銷推動農漁會直銷區域整合，輔導設立超市和包裝配送中心，建立批發市場電腦拍賣制度的功能，並且教導班長幹部如何善用政府軟硬體設施。

八、加強組織領導和商業談判技巧的訓練，以因應激烈的市場競爭和創造把握商機的能力。